

Corporate governance based on Information technology governance

*Mehdi zeynali*¹

(Receipt: 2023.09.24- Acceptance: 2023.09.28)

Abstract

In companies, the central control authority is the board of directors. The board of directors is a group of managers who oversee the overall operations of the company. Board oversight ensures that the company complies with national and corporate laws and regulations. The board of directors controls and directs the activities and processes of the company to ensure the sustainability and survival of the company. Information Technology Governance (ITG) is the process of managing and controlling key IT capability decisions to improve IT governance, ensure compliance, and increase the value of IT technology investments. IT governance is centered around ensuring that the organization understands how IT decisions impact business value creation. The purpose of this review research is to review the corporate governance literature with the information technology governance approach and provide a model for the establishment of information technology governance in the power transmission industry as one of the effective factors on corporate governance. The review of the research background and the case study in the power transmission industry showed that the need for supervision has caused the information technology governance to be included in the corporate governance codes and practices in order to strengthen corporate governance by creating real time reporting and information transparency. provide for investors to enter this industry.

KeyWords: corporate governance, information technology governance

1. Assistant Professor, Department of Accounting, Faculty of Management Economic and Accounting, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran zeynali@iaut.ac.ir

حاکمیت شرکتی مبتنی بر حاکمیت فناوری اطلاعات

مهدی زینالی^۱

(دریافت: ۱۴۰۲/۰۷/۰۲-پذیرش نهایی: ۱۴۰۲/۰۷/۰۶)

چکیده

در شرکت ها، مرجع کنترل مرکزی هیئت مدیره است. هیئت مدیره گروهی از مدیران که بر عملیات کلی شرکت نظارت می کنند. نظارت هیئت مدیره تضمین می کند که شرکت از قوانین و مقررات کشوری و شرکتی پیروی می کند. هیئت مدیره فعالیت ها و فرآیندهای شرکت را کنترل و هدایت می کند تا از پایداری و ادامه حیات شرکت اطمینان حاصل کند. حاکمیت فناوری اطلاعات (ITG) فرآیند مدیریت و کنترل تصمیمات کلیدی قابلیت فناوری اطلاعات برای بهبود مدیریت فناوری اطلاعات، اطمینان از انطباق و افزایش ارزش سرمایه گذاری در فناوری اطلاعات است. حاکمیت فناوری اطلاعات حول محور اطمینان از اینکه سازمان می داند تصمیمات فناوری اطلاعات بر خلق ارزش کسب و کار چه تأثیری دارد، متمرکز است. هدف این تحقیق مروری، بررسی ادبیات حاکمیت شرکتی با رویکرد حاکمیت فناوری اطلاعات و آرایه مدلی جهت استقرار حاکمیت فناوری اطلاعات در صنعت انتقال برق به عنوان یکی از عوامل موثر بر حاکمیت شرکتی می باشد. بررسی پیشینه پژوهش های انجام شده و مطالعه موردی در صنعت انتقال برق نشان داد که نیاز به نظارت باعث شده است که حاکمیت فناوری اطلاعات در کدها و شیوه های حاکمیت شرکتی گنجانده شود تا با ایجاد گزارشگری بهنگام و شفافیت اطلاعاتی باعث تقویت حاکمیت شرکتی گردد و زمینه را برای ورود سرمایه گذاران به این صنعت فراهم نماید.

واژه های کلیدی: حاکمیت شرکتی، حاکمیت فناوری اطلاعات

۱. استادیار گروه حسابداری، دانشکده مدیریت اقتصاد و حسابداری، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران zeynali@iaut.ac.ir

مقدمه

شکست‌های شرکت‌ها در دهه ۱۹۹۰ و متعاقب آن افزایش استفاده و اتکا به فناوری اطلاعات توسط شرکت‌ها باعث شد تا قوانین و شیوه‌های حاکمیت شرکتی بررسی و اصلاح شوند. کدهای حاکمیت شرکتی برای گنجاندن اصول و شیوه‌های حاکمیت فناوری اطلاعات برای اعمال نظارت بر فناوری اطلاعات در سطح هیئت مدیره بهبود یافتند. با این حال، هیئت‌ها کدهای مرتبط با حاکمیت فناوری اطلاعات را مبهم، پیچیده، و ناتوان از درک نظارت لازم بر حاکمیت فناوری اطلاعات مورد انتظار از آنها یافته‌اند. مطالعاتی که پس از این تحولات پدیدار شد، نشان داد که هیئت مدیره در اجرای این اصول و شیوه‌های حاکمیت فناوری اطلاعات به چالش کشیده شده‌اند. هیئت‌ها نشان داده‌اند که کدها را بیش از حد فنی، مبهم، گیج‌کننده و مبهم‌کننده مسئولیت‌های مدیریتی و حاکمیتی پیدا کرده‌اند (ترون و کورنهورف، ۲۰۱۶؛ بالسامیر و همکاران، ۲۰۱۳؛ ون وورن و شولسشن، ۲۰۱۳؛ گوسن و شولرودر ۲۰۲۰ پائولین، ۲۰۱۲؛ جویر و مک کی، ۲۰۱۲؛ بارت و تورل، ۲۰۱۰).

نتایج نشان می‌دهد که حاکمیت فناوری اطلاعات از نظر آماری تأثیر مثبت و معناداری بر تداوم کسب‌وکار و شفافیت و افشا دارد. علاوه بر این، نتایج نشان می‌دهد که مکانیسم‌های حاکمیت شرکتی در تأثیرگذاری بر تداوم کسب‌وکار و شفافیت و افشا در غیاب اثر میانجی حاکمیت فناوری اطلاعات در طول همه‌گیری، کارآمدی کمتری دارند. یافته‌های مطالعه حاضر بینش و شواهد تجربی را در مورد اهمیت حاکمیت فناوری اطلاعات و نقش آن در تداوم و شفافیت کسب‌وکار و افشای آن در محدود کردن اثرات منفی در طول هر بحران ارائه می‌کند.

حاکمیت فناوری اطلاعات فرآیندهایی به مجموعه اقداماتی گفته می‌شود که برای همسویی کسب و کار با فناوری اطلاعات برای دستیابی به ارزش بهینه در کسب و کار از طریق اجرای کنترل‌های موثر فناوری اطلاعات و مسئولیت پاسخگویی، مدیریت عملکرد و مدیریت ریسک می‌باشد. علیرغم آگاهی از حاکمیت فناوری اطلاعات در سال‌های اخیر، یک دیدگاه جامع از حاکمیت فناوری اطلاعات سازمان وجود ندارد که بتواند به مدیران هیئت مدیره کمک کند تا نقشه‌ای کلی از وضعیت فعلی داشته باشند و گام‌های بعدی مورد نیاز برای بالابردن سطح بلوغ آن را پیش‌بینی کنند. این متن یک طرح طبقه‌بندی را برای حاکمیت فناوری اطلاعات بر اساس دو بعد متعامد پیشنهاد می‌کند: دیدگاه ذینفعان (از هیئت مدیره شرکت تا کاربران نهایی) و همچنین موارد اولیه که هدف حاکمیت فناوری اطلاعات هستند. طرح پیشنهادی، از تحقیقات معماری سازمانی، در راستای راه حل‌های دیگر با هدف همسویی کسب و کار و فناوری اطلاعات در سازمان‌ها است.

فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT) به انواع مختلف شبکه‌های ارتباطی و فناوری‌های مورد استفاده برای پشتیبانی از فرآیندهای کسب و کار اشاره دارد (OECD، ۲۰۲۱). سرمایه‌گذاری سازمان‌ها در فناوری اطلاعات و ارتباطات معمولاً یک زیرساخت پیچیده و دشوار برای مدیریت ایجاد می‌کند که شامل انواع مختلفی از مؤلفه‌ها، به‌ویژه: سخت‌افزار (مانند رایانه‌های رومیزی، سرورها، پلتفرم‌های تلفن همراه و...); سیستم عامل‌های مختلف، نرم‌افزار سازمانی، پلتفرم‌ها (نرم‌افزار آماده، سفارشی یا توسعه یافته داخلی) مانند ERP، SCM، CRM یا KMS؛ شبکه و مخابرات می‌باشد. لذا این تحقیق بیشتر به دنبال پاسخ به این سوال است که مدل حاکمیت شرکتی مبتنی بر حاکمیت فناوری اطلاعات جهت دستیابی به گزارشگری بهنگام چگونه است و نحوه استقرار آن در صنعت انتقال برق چگونه هست؟

حاکمیت شرکتی

اصطلاح Governance به معنای هدایت کردن و در اصطلاح یونانی به معنی راهنمایی کردن یا اداره کردن می‌باشد. از دیدگاه فدراسیون بین‌المللی حسابداران (IFAC) حاکمیت شرکتی عبارت از مسئولیت‌ها و شیوه‌های به کار برده شده توسط هیئت مدیره و مدیران موظف است که با هدف مشخص کردن مسیر استراتژیک دستیابی به هدف‌ها، مدیریت

ریسک‌ها و مصرف مسئولانه منابع تعیین می‌شود (برادران حسن زاده و همکاران ۱۳۹۹). حاکمیت شرکتی چگونگی اتخاذ تصمیمات شرکت را بر عهده دارد و سمت و سوی حرکت و عملکرد شرکت را تعیین می‌کند و مدیران شرکت بیشتر مسئولیت اجرای تصمیمات را بر عهده دارند. دو دلیل اصلی برای افزایش ناگهانی توجه به حاکمیت شرکتی، آزادسازی اقتصاد و حذف کنترل دولت و به نوعی مقررات زدایی صنعت و تجارت و تقاضا برای جایگاه ملی شرکت‌ها و رعایت اکید قوانین داخلی می‌باشد. عامل برجسته‌ای که مسئول ظهور ناگهانی بخش شرکتی به یک پارادایم جدید برای حاکمیت شرکتی شده، این است که همزمان با تغییر زمان‌ها تقاضا برای پاسخگویی شرکت‌ها به سهامداران و مشتریان خود بیشتر می‌شود (آراس و همکاران ۲۰۰۸). در دیدگاه‌های محدود، حاکمیت شرکتی به روابط شرکت و سهامداران محدود می‌شود که این الگو در قالب نظریه نمایندگی بیان می‌شود در آن سوی طیف، حاکمیت شرکتی را می‌توان به صورت شبکه‌ای از روابط در نظر گرفت که نه تنها میان شرکت و مالکان آنها (سهامداران) بلکه میان شرکت و تعداد زیادی از ذینفعان از جمله کارکنان، مشتریان، فروشندگان، دارندگان اوراق قرضه و... ارتباط ایجاد می‌کند که چنین دیدگاهی در قالب نظریه ذینفعان دیده می‌شود (آقایی و چالاک‌کی ۱۳۸۸).

نظریه‌های حاکمیت، لنزهای تحلیلی هستند که در درک دنیای مدرن به ما کمک می‌کنند این نظریه‌ها اهداف مختلفی دارند برخی از آنها بر چگونگی تعامل بازیگران، تصمیم‌گیرندگان و نهادها و سطوح مختلف برای تبادل ایده‌ها و دانش‌ها، هماهنگی و مشارکت در اتخاذ تصمیم‌ها به منظور دستیابی به دستاورد‌ها تمرکز دارند. نظریه‌های حاکمیت شرکتی به شرح زیر می‌باشد:

نظریه نمایندگی؛ جدایی مالکیت از مدیریت منجر به پیدایش نظریه نمایندگی شد. نظریه نمایندگی بر این نکته اساسی متمرکز است که تفویض اختیار به هر فرد علاوه بر مخاطراتی که به همراه خواهد داشت با تعارض بالقوه‌ای در منافع نیز همراه است.

نظریه قرارداد؛ بر اساس نظریه قرارداد هر واحد تجاری قراردادهای مختلفی میان اشخاص گوناگون تنظیم نموده و با آنها در ارتباط است. طبق نظریه قرارداد، واحد تجاری را می‌توان مجموعه‌ای از قراردادهای میان سهامداران، مدیران، کارکنان، فروشندگان، مشتریان، دولت و اعتبار دهندگان فرض نمود. مدیران و کارکنان مهارت خود را به شرکت عرضه می‌کنند و انتظار جبران آن را از طریق حقوق و پاداش دارند (رود پستی و همکاران ۱۳۸۵).

نظریه نهادی؛ این نظریه فعالیت‌های انجام شده را در صورتی موثر قلمداد کند که از انطباق لازم با نیازهای خارجی شرکت و به خصوص نیازهای اجتماعی آن برخوردار باشد. برخی صاحب نظران تأکید بیش از حد به این نظریه و نیازهای اجتماعی شرکت‌ها را به نقد کشیده و معتقدند این امر می‌تواند به بیماری نزدیک بینی و عدم بررسی دیگر معضلات شرکت بیانجامد (Abdoush, 2017).

نظریه تسلط مدیریت؛ بر اساس نظریه تسلط مدیریت، اصول حاکمیت شرکتی بیش از هر چیز تحت تاثیر خواست‌ها و سلاقی مدیران شرکت به ویژه مدیران اجرایی آن خواهد بود. این نظریه همچنین اشاره دارد در بسیاری از سبک‌های مدیریت شرکت و اعضای هیئت مدیره، بازیگران خارجی شرکت را به ابزارهایی برای حصول اهداف شخصی خود مبدل کند. نظریه وابستگی منابع؛ نظریه وابستگی منابع بر نقش حاکمیت شرکتی در برقراری ارتباطات رقبا و دیگر ذینفع آن تأکید می‌کند با توجه به این نظریه مدیران ارشد شرکت همچون پل‌های ارتباطی هستند که شرکت را به محیط خارجی پیوند

1 - agency theory

2 - contract theory

3 - institutional theory

4 - managerial hegemony theory

5 - resource dependence theory

داده و از طریق دستیابی به منابع متنوع محیطی، آن را در برابر تغییرات ناگهانی محیط، حمایت و پشتیبانی می کنند (Yusoff & Alhaji, 2012).

نظریه برتری سهامداران^۱: در نظریه برتری سهامدار عمده نگاه‌ها بر منافع سهامداران قرار دارد و به هیئت مدیره و گروه مدیریتی شرکت به مثابه ابزاری در دست سهامداران جهت تحقق منافع آنان نگریسته می‌شود (Clarko, 2004). در این نظریه ایفای نقش نخبگان، هیئت مدیره پاسبان منافع سهامداران است.

تئوری‌ها و نظریه‌های دیگری مانند تئوری ذینفعان^۲ (پاسخگویی شرکت به گروه گسترده‌ای از ذینفعان)، تئوری عدم تقارن اطلاعاتی^۳ (مزیت اطلاعاتی برخی از طرفین معامله) تئوری مشروعیت^۴ (مشروعیت سازمان و مدیران یکی از عوامل حیاتی سازمان) به همراه نظریه‌های ارایه شده در بالا وجود دارد که پشتوانه نظری نظام راهبری شرکتی هستند.

مدل‌های حاکمیت شرکتی شامل مدل بازار، مدل روابط (شبکه‌ای) و مدل پیوندی می‌باشد. مدل بازار که ویژه کشور آمریکا، انگلستان، استرالیا، کانادا و چند کشور دیگر می‌باشد در این مدل نفوذ قوی سهامدار مورد تاکید بوده و به شرکت‌ها به عنوان ترکیبی از مدیران که به نفع سهامداران و یا به عنوان ابزاری برای ایجاد رفاه سهامدار عمل می‌کند، نگاه می‌شود. در مدل روابط ذینفعان اصلی کارکنان شرکت هستند نه سهامداران. این مدل خود به مدل‌های آلمانی، ژاپنی و مدل لاتین تقسیم می‌شود. مدل پیوندی بیشتر در کشورهای در حال توسعه مانند اندونزی، تایلند، کره و مکزیک دیده می‌شود که شامل برخی از خصوصیات مدل بازار و روابط و برخی از ویژگی‌های خاص خود را دارد. در این کشورها معمولاً بازار سرمایه از نقدینگی آنچنان برخوردار نمی‌باشد، پیوندهای مالکیتی بین شرکت‌ها و بانک‌ها می‌تواند قابل توجه باشد و روابط بین شرکت‌ها و دستگاه‌های حکومتی متداول می‌باشد.

نظریه‌های پایه‌ای حاکمیت فناوری اطلاعات

تئوری وابستگی منابع ادعا می‌کند که هدف مهم یک سازمان به حداقل رساندن وابستگی آن به محیط و از جمله به سازمانهای دیگر برای تامین منابع کمیاب در محیط و برای یافتن راه‌های تاثیر گذاری به سازمانهای دیگر برای در دسترس قرار دادن منابع می‌باشد. لذا بطور کلی با توجه به تئوری وابستگی منابع، منفعت سازمان‌ها رسیدن به ماکزیمم سطح استقلال می‌باشد. اگرچه، شرکت‌هایی که کمبود منابع دارند مجبور خواهند شد این منابع را بوسیله ایجاد روابط با دیگران بدست آورند. به شرکت‌ها به عنوان سازمانهایی که همکاری‌های میان سازمانی را با شدت‌های مختلف برای کسب و نگهداشت منابع مورد نیاز خارجی شکل می‌دهند نگریسته می‌شود. تئوری وابستگی منابع دامنه متنوعی از ابزارهای ممکن برای مدیریت روابط خارجی را توسعه می‌دهد، به عنوان مثال افزایش تعداد تامین کنندگان بالقوه برای کاهش وابستگی به یک تامین کننده منفرد و یا تشکیل اتحاد با شرکای منتخب و یا تغییر اعضای هیات مدیره برای افزایش وابستگی متقابل و غیره.

پایه تئوری وابستگی منابع بر اساس این فرض استوار است که وابستگی به محیط خارجی جهت تامین منابع حیاتی، بر اقدامات سازمانی تاثیر می‌گذارد و لذا چنین اقدامات سازمانی را می‌توان با توجه به وضعیت وابستگی خاص موجود توضیح داد. فرض دیگر این است که هر کسی که منابع را کنترل نماید دارای قدرت روی سازمانهایی خواهد بود که به این منابع نیاز دارند. بدست آوردن منبع، وابستگی به سایر سازمانها را به حداقل می‌رساند و وابستگی سایر سازمانها را به خود حداکثر می‌کند. این فرضیات نظری بویژه برای خریدار منابع در محیط مبادله مفید است.

1 - critique of shareholder value

2 - stakeholder theory

3 - asymmetric information theory

4 - legitimacy theory

همچنین محیط مبادله دارای منابع کمیاب و با ارزش، برای بقای سازمان ضروری است. بنابراین محیط است که مشکل رویارویی سازمانها با عدم اطمینان در دستیابی به منابع را پیش می آورد. بررسی های پژوهشگران بطور واضح ادعای اصلی ففر را که بنگاه هایی که به محیط وابسته هستند می توانند استراتژی های متعددی برای مبارزه با این اقتضات و وابستگی های محیطی به انجام برسانند را ثابت می نماید. مثلا اقداماتی مانند ادغام و مالکیت، سرمایه گذاری مشترک، تغییرات در هیات مدیره، اقدامات سیاسی و غیره، استراتژی های موثری برای مدیریت این وابستگی ها است. شواهد عملی در این خصوص و در مورد تأیید اثر عدم اطمینان و وابستگی متقابل در اقدامات بنگاه ها وجود دارد.

نظریه مبتنی بر منابع چارچوب قابل قبولی برای ارزیابی ارزش راهبردی منابع فناوری اطلاعات ارائه می دهد (Wade & Hulland, 2004). پیش فرض این نظریه آن هست که برای دستیابی به وضعیت رقابتی پایدار بنگاه ها باید منابع غیر قابل جایگزینی، غیرقابل تقلید، ارزش آفرین و کمیاب در کنار قابلیت های سازمانی مورد نیاز برای بهره برداری کامل از آن منابع در اختیار داشته باشد (Barney, 2001). اثبات شده است که برای سازمان هایی که نیازمند فناوری اطلاعات با عملکرد بالا، عملیاتی و پویا هستند، قابلیت اصلی، حاکمیت اثربخش فناوری اطلاعات، یعنی یکپارچه سازی اقدامات و برنامه های فناوری اطلاعات با اهداف و فعالیت های کسب و کار است (Feeny & Willcocks, 1998). مفهوم نظریه مبتنی بر منابع برای تحقیقات فناوری اطلاعات و سیستم های اطلاعاتی روش ارزشمندی برای محققان به منظور تفکر و تعمق درباره اینکه چگونه فناوری اطلاعات به راهبردها و عملکرد بنگاه ارتباط دارد، است.

حاکمیت فناوری اطلاعات چهار جنبه اصلی دارد: تعیین راهبرد فناوری اطلاعات، تحویل/خلق ارزش، مدیریت ریسک و سنجش عملکرد (Brown, 2006).

تعیین راهبرد فناوری اطلاعات: حاکمیت فناوری اطلاعات با تعیین اهداف فناوری اطلاعات سازمان آغاز می شود (institute, 2011). ساختار و فرایندهایی برای حاکمیت فناوری اطلاعات ضروریست تا اطمینان حاصل شود، تنها اهداف فناوری اطلاعات که همسو با اهداف کسب و کار هستند، تأیید، تخصیص اعتبار و در اولویت قرار گیرد (Johnson & Ekstedt, 2010) این همان فرایندهای حاکمیت فناوری اطلاعات هستند.

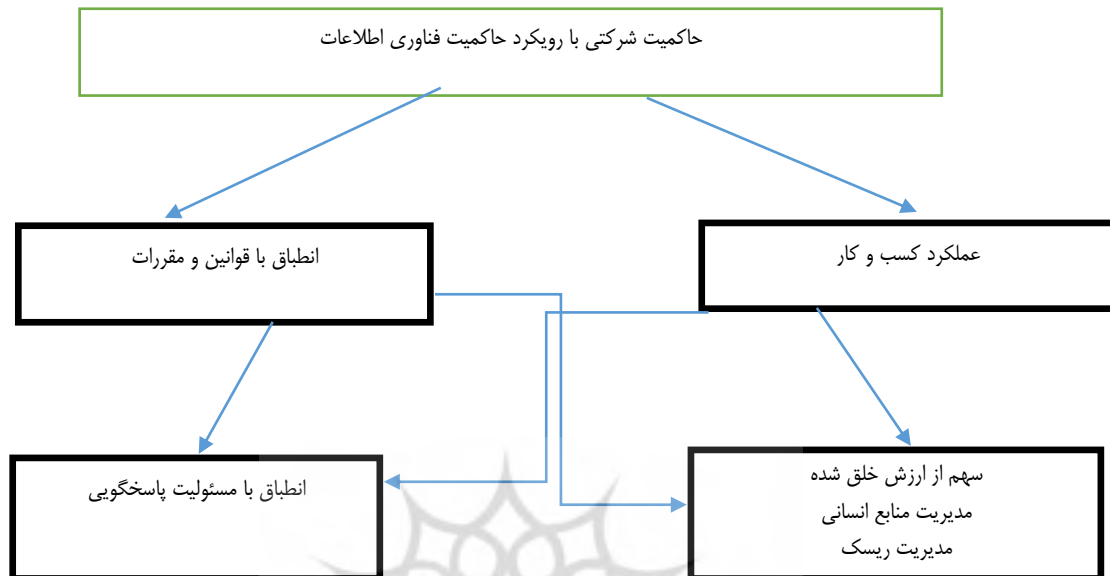
تحویل/خلق ارزش: مدیران و سهامداران به متخصصان فناوری اطلاعات نیاز دارند تا ارزش کسب و کاری ایجاد کنند، بازگشت سرمایه را بیشینه کنند و به جای کارایی و بازده فناوری اطلاعات به خلق ارزش و اثربخشی کسب و کار بپردازند (Damianides, 2005). تحویل ارزش به کسب و کار می تواند از روش های مختلف مورد توجه قرار گیرد، مانند افزایش درآمد، بهبود رضایت مشتری، افزایش سهم بازار، کاهش هزینه و معرفی محصولات جدید به بازار (Hardy, 2006).

مدیریت عملکرد: یکی از ابزارهای پیاده سازی حاکمیت فناوری اطلاعات و بخشی از حلقه مستمر سنجش حاکمیت، مدیریت عملکرد است. وقتی راهبرد فناوری اطلاعات تعیین شد، مخاطرات ارزیابی شد، منابع تخصیص یافت و ارزش تحویل شد، آنگاه عملکرد مورد سنجش قرار گرفته و با اهداف مقایسه می شود و نتایج در طرح ریزی مجدد استفاده می شود (Simonsson et al., 2010). در حاکمیت فناوری اطلاعات، پایش و کنترل وجود دارد که هر دو ریشه در نظریه نمایندگی و هزینه تراکنش دارند، بنابراین هر تحلیلی باید مبتنی بر مبانی این نظریه ها باشد البته باید به نظریه اقتضایی و رویکرد آن نیز توجه کرد (Sirisomboonsuk, Gu, Cao, & Burns, 2018).

توسعه حاکمیت فناوری اطلاعات براساس تئوری وابستگی منابع، نمایندگی، ذینفعان و هزینه تراکنش (تمتاجی و همکاران ۱۴۰۰) مربوط به نظریه های حاکمیت شرکتی از اولویت های اساسی سازمان های امروزه می باشد و می تواند باعث افزایش وابستگی سازمان ها به فناوری اطلاعات و رشد سرمایه گذاری در آن گردد تا این اطمینان را در مدیران ایجاد نماید که سرمایه گذاری در فناوری اطلاعات عقلانی و مبتنی بر ارزش می باشد. شکل زیر نشان می دهد که حاکمیت

شرکتی با رویکرد حاکمیت فناوری اطلاعات باعث افزایش عملکرد سازمانی و کمک به رعایت قوانین و مقررات و افزایش مسئولیت پاسخگویی سازمان ها می شود .

شکل (۱) مدل حاکمیت شرکتی با رویکرد حاکمیت فناوری اطلاعات



تفکر استراتژیک و حاکمیت فناوری اطلاعات

تفکر استراتژیک، از جنس فکر کردن است. در واقع کسی که برای تقویت تفکر استراتژیک وقت می گذارد، یک شیوهی فکر کردن را در خود تقویت می کند. خروجی فکر هم، چندان ملموس نیست. سازمانی که برنامه ریزی استراتژیک انجام می دهد، می تواند یک گزارش چندصد صفحه ای جلوی شما بگذارد و بگوید این حاصل کار تیم برنامه ریزی استراتژیک است. اما مدیریتی که تفکر استراتژیک دارد باید بگوید:

- در این جا ممکن بود تصمیم بدی گرفته شود و من یک تصمیم خوب گرفتم.
- می شد اتفاقات بدی بیفتد و نیفتاد.
- می شد از این منابع کمتر استفاده شود، اما الان به بهترین شکل تخصیص یافته اند.

تفکر استراتژیک بر انتخاب فعالیت های ارزش آفرین، تمایزگرایی، ارزش منحصر به فرد، تفکر ساده و لی عمیق تاکید دارد و از پرداختن به هر امری و تقلید از دیگران پرهیز می نماید .

از پیش نیاز های تفکر استراتژیک داشتن تفکر سیستمی و تصمیم گیری می باشد . تفکر سیستمی، فرآیند شناخت مبتنی بر تحلیل (تجزیه) و ترکیب در جهت دستیابی به درک کامل و جامع یک موضوع در محیط پیرامون خویش است. این نوع تفکر درصدد فهم کل (سیستم) و اجزای آن، روابط بین اجزاء و کل و روابط بین کل با محیط آن (فراسیستم) است. استراتژی های سازمان ها معمولا بر اساس رویکرد های زیر تدوین می شوند :

(۱) دیدگاه مبتنی بر بازار

خروجی این طرز تفکر، همان چیزی است که پورتر به آن جایگاه یابی (Positioning) می گوید. پورتر می گوید برای پیروزی در بازی رقابت، باید به وضعیت بازار و بازیگران آن نگاه کرده و سپس، جایگاه (Position) خود را در میان آن ها انتخاب کنید.

۲) دیدگاه مبتنی بر منابع

از این منظر، مقاله‌ی جی بارنی در سال ۱۹۹۱، نقطه‌ی مهمی در تاریخ استراتژی محسوب می‌شود. بارنی در مقاله‌ای با عنوان منابع بنگاه‌ها و مزیت رقابتی پایدار بر این نکته تأکید کرد که استراتژیست‌ها ارزش منابع سازمانی را چندان که باید، جدی نگرفته‌اند و بیشتر تأکید بر بازار و رقابت در بازار شده است.

۳) دیدگاه مبتنی بر قابلیت های کسب و کار

منظور از قابلیت کسب و کار، مجموعه توانایی‌ها و منابع یک سازمان در اجرای وظایف و تحقق استراتژی های آن سازمان می باشد. یک توانایی یا ظرفیت خاص که یک کسب و کار ممکن است برای دستیابی به یک نتیجه یا خروجی داشته باشد یا مبادله کند (چارچوب BIZBOK)

از نظر جی بارنی، منابع سازمانی شامل همه‌ی دارایی‌ها، توانمندی‌ها، فرایندهای سازمانی، ویژگی‌های بنگاه، دانش، اطلاعات و هر چیزی است که تحت کنترل یک بنگاه اقتصادی است و به آن کمک می‌کند استراتژی‌های خود را پیاده کرده و کارایی و اثربخشی خود را افزایش دهد. منبع یا Resource یک وسیله / ابزار است و ارزش ذاتی ندارد. این هدف ما و نحوه‌ی استفاده‌ی ما از منبع برای رسیدن به هدف است که ارزش هر منبع را تعیین می‌کند. در واقع تأکید جی بارنی به منابع به همراه توجه به قابلیت های کسب و کار جهت استفاده بهینه از منابع در راستای اهداف سازمانی می باشد.

سازمان های دارای دو دارایی اساسی هستند :

۱- منابع

۲- قابلیت ها

منابع معمولاً توسط پول حاصل می‌گردد. مثلاً شما می‌توانید پول خرج کنید و بلافاصله منبعی کسب کنید. به عنوان مثال، کتاب یک منبع است زیرا می‌توانید بلافاصله آن را خریداری کنید. تجهیزات و نیروی انسانی یک منبع است. قابلیت‌ها مواردی هستند که سازمانها با گذشت زمان به آن دست پیدا می‌کنند. شما می‌توانید کتاب "خودآموز لینوکس در ۲۴ ساعت" را خریداری کنید (یک منبع) اما در واقع دانستن نحوه استفاده از آن یک قابلیت است. شما نمی‌توانید هزینه کنید و بلافاصله یک توانایی را کسب کنید. مدیریت پروژه، مدیریت مالی، مدیریت هزینه، مدیریت فناوری اطلاعات و بهبود فرآیند از نوع قابلیت هستند.

ارتباط بین استراتژی و معماری سازمانی نشان می‌دهد که، توانایی‌های کسب و کار در پیوند بین استراتژی‌ها و مدل‌های کسب و کار به معماری سازمانی و فناوری زیربنایی کمک می‌کنند تا فعالیت‌های یک سازمان به درستی اجرا شوند. درک این پیوند، شرکت‌ها را قادر می‌سازد تا منابع، افراد و فرایندها را برای تغییر شکل دادن خود، در پاسخ به پویایی بازار و برای حفظ برتری رقابتی تنظیم کنند. قابلیت کسب و کار آنچه را که کسب و کار از منظر تجارت خالص انجام می‌دهد، توصیف می‌کند. به معنای دیگر این مسئله، نیازهای کلان یک شرکت برای انجام وظایف اصلی خود را هدف می‌گیرد. از نظر عملی، لیستی از توانایی‌های شرکت برای اداره امور روزمره، رشد و انطباق با بازار، مزیت رقابتی است. این بلوک‌های ساختاری با امکان پذیر کردن اجرای مدل(های) کسب و کار، از استراتژی شرکت پشتیبانی می‌کنند.

ویژگی‌های مدل قابلیت کسب و کار

- کل شرکت را با واحدهای بین تجاری و توابع پوشش می‌دهد
- یک زبان مشترک برای استانداردسازی ارتباطات در سراسر شرکت است
- ابعاد مختلف یک قابلیت را بیان می‌کند
- هدف این است که توصیف آنچه شرکت انجام می‌دهد بدون وارد کردن جزئیات نحوه انجام آن بررسی شود
- مولفه‌های اصلی قابلیت‌های کسب و کار عبارتند از:
 - افراد: شایستگی‌ها، مهارت‌ها و نیروی کار لازم برای ایجاد یک پایگاه استعدادیابی برای اجرای توانایی.
 - فرآیند: مجموعه‌ای کارآمد از فرایندها و فعالیت‌هایی که برای تولید نتیجه مطلوب طراحی شده‌اند.
 - فناوری: برنامه‌های نرم افزاری، زیرساخت‌های سخت افزاری و ابزارهای لازم برای فعال کردن قابلیت.
 - حاکمیت: تدوین نقش‌ها و مسئولیت‌های روشن، سیاست‌های تصمیم‌گیری برای تسهیل ادغام در داخل و سایر قابلیت‌ها، عملکردها و شرکای تجاری.

دقیقا مانند نقشه‌ای که نشان می‌دهد ساخت و ساز چگونه است، یک مدل قابلیت کسب و کار با هدف توصیف نحوه عملکرد ایده‌آل سازمان، از طریق اجزای تشکیل دهنده آن ارائه می‌شود. همه سازمان‌ها، بدون توجه به اندازه آنها، با استفاده از مجموعه‌ای از قابلیت‌های تجاری بین عملیاتی، فعالیت می‌کنند.

- مراحل برنامه ریزی تحول سازمانی بر مبنای قابلیت‌های کسب و کار (CBXP) (کرمی و همکاران، ۹۶)
- ۱- طراحی نقشه قابلیت‌ها (ماتریس قابلیت‌های ۱ و ۲)
 - ۲- بلوغ سنجی قابلیت‌ها (فرآیند - منابع انسانی - سیستم‌های اطلاعاتی) (پرسشنامه بلوغ قابلیت‌ها)
 - ۳- تحلیل اهمیت استراتژیک قابلیت‌ها (ماتریس اهداف و قابلیت‌ها)
 - ۴- طراحی نقشه راه ارتقای قابلیت‌ها
 - ۵- تدوین برنامه عملیاتی



شکل ۲) مراحل برنامه ریزی تحول سازمانی بر مبنای قابلیت‌های کسب و کار

مراحل استقرار حاکمیت فناوری اطلاعات با رویکرد حاکمیت شرکتی

برای دستیابی به وضعیت رقابتی پایدار بنگاه‌ها و حاکمیت شرکتی قوی باید منابع غیر قابل جایگزینی، غیر قابل تقلید، ارزش آفرین و کمیاب در کنار قابلیت‌های سازمانی مورد نیاز برای بهره‌برداری کامل از آن منابع در اختیار داشته باشد. حتی در صورت داشتن منابع یکسان، هنر استفاده کردن بهینه از منابع و خلق ارزش مناسب می‌تواند سازمان را متمایز نماید. بلوغ قابلیت‌های کسب و کار از حوزه منابع انسانی، فرآیند و فناوری اطلاعات می‌تواند در این زمینه کمک نماید و با حاکمیت فناوری اطلاعات سازمان‌ها می‌توانند به گزارشگری بهنگام و افشای بهنگام اطلاعات ضروری در تصمیم‌گیری مدیران و اعضای هیات مدیره کمک نمایند.

گزارشگری تحت کلمه متداول "حسابداری" ابعاد گوناگونی دارد و به حوزه مالی محدود نیست. به شکل ساده گزارشگری را می‌توان دارای سه بعد تصور کرد. گزارشگری ممکن است داده‌های مالی یا غیرمالی داشته باشد، ممکن است الزامی یا داوطلبانه باشد و ممکن است کمی یا کیفی باشد (Lymer et al., 1999). در طی سالهای متمادی، گزارشات حسابداری بر اساس دوره‌های سه‌ماهه یا سالانه بودند. مدیریت سازمانها از آن گزارشگری دوره‌ای برای تصمیم‌گیری‌های خود استفاده می‌کردند. با این حال تحت یک جامعه و زمینه رقابتی بزرگ، بازار با سرعت بیشتر و بیشتری تغییر کرد و باعث شد که این گزارشگری دوره‌ای سنتی به سرعت منقضی شود. این شکاف بین پارادایم‌های محرک کسب و کار و حسابداری، باعث شد سازمانها در مورد ارزش داشتن صورت‌های مالی (غیرپیشگویانه) دچار تردید شده و لزوم ورود به یک پارادایم حسابداری جدید در مورد گزارشگری به نام گزارشگری بهنگام را احساس کنند. امروزه سیستم‌های کامپیوتری معنای جدیدی به نام به‌هنگام بودن را ارائه می‌کنند. تریگو و همکاران (۲۰۱۴) نشان می‌دهند که معماری سازمانی و یکپارچه‌سازی سیستم‌های سازمان، مدیریت فرایند کسب و کار، دستگاه‌های تلفن همراه، رایانش ابری، هوش کسب و کار، پاسخ‌های فناوری به چالش گزارشگری به‌هنگام می‌باشند.

- معماری سازمانی و یکپارچه‌سازی: معماری سازمانی رویکرد تقریباً جدیدی است که امروزه به عنوان روشی مؤثر در تطبیق اهداف راهبردی سازمان‌ها و فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی آنها شناخته شده است. مبحث فوق که تقریباً از اواخر دهه هشتاد به موازات پیشرفت‌های چشم‌گیر در حوزه فناوری اطلاعاتی و ارتباطی آغاز شده است، روز به روز کاربردهای بیشتری یافته و روش‌ها و ابزارهای مربوط به آن در حال تکامل هستند (خسروآبادی و محمدی). معماری سازمانی توصیفی کل‌نگر و جامع درباره استراتژی‌ها، فعالیت‌های کلیدی، اطلاعات، کاربردها و فناوری‌های سازمان و تأثیر آن روی کارکردها و فرایندهای کسب و کار ارائه می‌کند (Schekkerman, 2004). معماری سازمانی رابطه نزدیکی با یکپارچه‌سازی سیستم‌های سازمانی دارد. یکپارچه‌سازی برنامه‌های مختلفی که در سازمان وجود دارد و به اشتراک گذاری فرایندها و اطلاعات آنها، که معمولاً با عنوان یکپارچه‌سازی سیستم‌های سازمانی شناخته شده و تأثیری قوی بر طرح معماری سازمانی دارد (پورغفار و همکاران، ۱۴۰۱).
- مدیریت فرایند کسب و کار: مدیریت فرایند کسب و کار مانند حسابداری به تازگی به روی مسائل به‌هنگام تمرکز کرده تا امکان پایش و بهینه‌سازی فرایندهای کسب و کار را برای مدیران و راهبران کسب و کار فراهم سازد.
- رایانش ابری: رایانش ابری اخیراً به یکی از تکنولوژی‌های کلیدی برای سازمانها تبدیل شده است. رایانش ابری شامل گستره وسیعی از تکنولوژی‌ها می‌شود اما به تعبیر ساده می‌توان آن را به عنوان خدمات ارائه شده بوسیله اینترنت و تکنولوژی‌های (نرم‌افزاری و سخت‌افزاری) پشتیبانی‌کننده از آنها در نظر گرفت. رایانش ابری مزایای بسیاری مانند تجربیات کاربری مدرنتر، تحلیل ادغام شده برای پشتیبانی از تصمیمات کسب و کار به‌هنگام موثرتر، ابزارهای همکاری اجتماعی برای افزایش همکاری و بهره‌وری، دسترسی موبایل فراگیر به خدمات نرم‌افزاری، سهولت یافتن و به اشتراک گذاری اطلاعات برای حمایت از تصمیم‌گیری مشارکتی و افزایش بهره‌وری و بسیاری از مزایای دیگر دارد.

- دستگاه‌های تلفن همراه: گوشی‌های هوشمند و سایر دستگاه‌های تلفن همراه، امروزه به زندگی حرفه‌ای وارد شده است. امروزه شرکت‌هایی که راهکارهای هوش کسب و کار را فراهم می‌کنند، گزارشات و تحلیل‌های کسب و کار را در گوشی‌های تلفن همراه و آی‌پدها ارائه می‌دهند که امکان پایش به‌هنگام عملکرد شرکت از طریق گوشی همراه را برای مدیران ارشد فراهم می‌سازد (دانشمند و صنعتی، ۱۳۹۵).
- هوش کسب و کار: هوش کسب و کار شامل دو فعالیت اصلی است. فعالیت اول شامل ورود داده‌هاست که با عنوان "انبار داده‌ها" نیز شناخته می‌شود. این فعالیت شامل استخراج داده‌ها از چندین سیستم منبع در یک انبار یکپارچه از داده‌ها است. فعالیت دوم شامل خروج اطلاعات از سیستم است که معمولاً به مفهوم سنتی هوش کسب و کار مربوط می‌شود و ویژگی‌هایی مانند گزارشگری سازمانی، پرس و جو و تحلیل‌های پیش‌بینانه را پوشش می‌دهد (دانشمند و صنعتی، ۱۳۹۵). هوش کسب و کار از مدیریت استراتژیک، حفظ و معتبرسازی مأموریت، دورنما و اهداف سازمان‌ها پشتیبانی می‌کند (Belfo, & Trigo, 2013).

مراحل استقرار حاکمیت فناوری اطلاعات با رویکرد گزارشگری به‌هنگام و با تاکید بر حاکمیت شرکتی به شرح زیر می باشد :

- ۱) تعیین راهبرد فناوری اطلاعات
- ۲) استقرار پروژه معماری سازمانی (طراحی نقشه ایجاد سیستم های یکپارچه) و معماری سازمانی تطبیقی (بخشنامه دولت الکترونیک)
- ۳) مستند سازی فرآیند های کسب و کار با استاندارد (BPMN2) و بهبود آنها (بخشنامه اصلاحات فرآیندی در نظام اداری در دی ماه ۱۳۹۹ و "دستورالعمل اصلاح فرآیند ها و روش های انجام کار " در سال ۱۳۹۳ توسط سازمان برنامه و بودجه ابلاغ شده است)
- ۴) ایجاد سیستم های یکپارچه سفارشی سازی شده مبتنی بر جریان فرآیند ها(مانند : سیستم های عملیاتی سازمان ، انبار ، اموال ، سیستم تعمیرات و نگهداری ، سیستم های زیر ساختی ، سیستم های BPMS ، سیستم مدیریت پروژه ، سیستم های حسابداری مالی و مدیریت ، و....)
- ۵) استقرار هوش سازمانی و سایر تکنیک های لازم برای ایجاد گزارشگری به‌هنگام از قبیل استفاده از ابزار موبایل ، رایانش ابری و....

معماری سازمانی

معماری سازمانی رویکردی هست یکپارچه، جامع ، که جنبه ها و عناصر مختلف یک سازمان (سیستم) را با نگاه مهندسی تفکیک و تحلیل می نماید و شامل مجموعه مستندات، مدل ها، استانداردها و اقدامات اجرایی برای تحول از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب با محوریت فناوری اطلاعات است.

دو اصل مهم معماری سازمانی به شرح ذیل می باشد:

تقدم برنامه‌ریزی و طراحی بر پیاده سازی و اجرا

مهندسی همه جوانب و عناصر سازمان به صورت یکپارچه

1 -customized ERP with workflow modules

2 - enterprise architecture

شکل ۳) مهندسی همه جوانب و عناصر ساختمان در طراحی آن



در معماری سازمانی تمرکز بر طراحی در اولویت قرار دارد و در طراحی معماری سازمانی تمام جوانب و عناصر سازمان به صورت یکجا در نظر گرفته می شود، همانطوری که در طراحی نقشه ساختمان هم نقشه های اصلی و تاسیسات و تجهیزات ساختمان بصورت یکجا در نظر گرفته می شود در معماری سازمانی هم نقشه قابلیت های اصلی کسب کار (ساختار، فرایند، خدمت و ...) بصورت یکپارچه با نقشه تجهیزات و زیر ساخت های فناوری اطلاعات در نظر گرفته می شود.

شکل ۴) مهندسی همه جوانب و عناصر سازمان در طراحی آن



مدیریت فرآیندهای کسب و کار

بسیاری از صاحبان کسب و کار تصور می‌کردند که استفاده از رویکردهای مدیریت فرآیندهای کسب و کار، هزینه اضافی است و برای آنها مزیتی نخواهد داشت. اما امروزه رفتار مدیران و صاحبان مشاغل، تغییر کرده است و بینش جدیدی نسبت به رویکرد مدیریت فرآیندهای کسب و کار، پیدا کرده‌اند. در واقع در صورت عدم سازماندهی و ایجاد سیستم، کسب و کارهای ضعیف و شکننده شده و به راحتی حذف خواهند شد (میرزایی و همکاران ۱۴۰۰)

مستند سازی فرآیندها بنا به دلایل زیر حایز اهمیت می باشد :

- عدم اطلاع برخی مدیران از تمامی فرآیندهای حوزه ماموریت
 - تفاوت در روشهای اجرای فرآیندها در واحدهای مشابه
 - فاصله گرفتن بسیاری از فرآیندها با طراحی های اولیه یا استانداردها
 - کاهش شدید کیفیت خدمات، کاهش رضایت مشتریان، افزایش بیکاری محسوس و نامحسوس، کاهش بهره وری
 - عدم تمرکز بسیاری از کارکنان و مدیران بر نتایج فرآیندها
- فرآیندهای یک کسب و کار زمانی مدیریت می شوند که :
- متولی داشته باشند.
 - اهداف مشخصی در جهت دستیابی به اهداف سازمانی داشته باشند.
 - دارای نقشه فرایند باشند. Process Map
 - شاخص های فرایند تعریف شده باشند.
 - قابل کنترل باشند.
 - برای رسیدن به اهداف فرایند دارای برنامه بهبود و توسعه باشند.

مدیریت فرآیندهای کسب و کار عبارتست از؛ رویکردی منظم برای شناسایی، طراحی، اجراء، مستندسازی، پایش، کنترل و اندازه گیری فرآیندهای دستی و خودکار کسب و کار، با هدف دستیابی به نتایج از پیش تعیین شده سازگا با اهداف راهبردی سازمان، متدلوژی‌های متعددی برای مدیریت فرآیندهای کسب و کار ارائه شده که اکثرشان چهار مرحله اساسی را شامل می‌شوند؛ ۱- مرحله طراحی و مدل سازی ۲- مرحله پیاده سازی و استقرار ۳- مرحله ارزیابی و مدیریت ۴- مرحله بهبود و توسعه. مهمترین ضرورت توجه به رویکرد فرآیندی و استقرار مدیریت فرآیند عبارتند از؛ عدم وجود نقشه فرآیندی، یک سطح نبودن فرآیندها و وجود فرآیندهای تکراری و موازی در سازمان، یکپارچه سازی سیستم‌ها و غیره ... می‌باشد(اعرابی و همکاران ۱۳۹۳).

سیستم های یکپارچه سفارشی سازی شده مبتنی بر جریان فرآیندها

با توجه به اهمیت مدیریت فرآیند در سازمان ها و توسعه فناوری اطلاعات از یک طرف و ایجاد چارچوب یکپارچه تحت عنوان معماری سازمانی جهت مکانیزه کردن زنجیره ارزش سازمان ها و تبدیل وضعیت موجود سازمان به وضعیت مطلوب با محوریت فناوری اطلاعات، استقرار سیستم های یکپارچه با اولویت بندی فرآیند های مهم و با هزینه بالا جهت ایجاد یک سیستم مناسب پشتیبان تصمیم گیری از اولویت های اساسی سازمانی می باشد. در واقع این سیستم با مکانیزه کردن کلیه فرآیندهای سازمان، راهکار های لازم برای مدیریت فرآیند ها را ایجاد خواهد داد. این سیستم با ارایه داشبورد های لازم در زمینه فرآیند ها و ارایه اطلاعات لازم جهت پشتیبانی از تصمیمات مدیریت، علی الخصوص در زمینه بهبود

فرآیندها و مدیریت محصولات دارای توجیه اقتصادی بود و می تواند به مزیت رقابتی کسب و کارها نسبت به رقبای آنها تبدیل شود.

مزایای بهره گیری از نرم افزارهای سفارشی

۱. طراحی دقیق با توجه به نیازها، فعالیت ها و انتظارات کسب و کاری شما
۲. متمایز ساختن کسب و کار اصلی شما و تمایز شما از رقبای اصلی
۳. ارائه توانایی های لازم به شما جهت پاسخگویی سریع تر به کسب و کار در حال تغییر
۴. تسهیل تعامل کارکنان و تصمیم گیری بهتر
۵. ارتقای کیفیت ارائه خدمات و رضایت مشتری بهتر
۶. بهای تمام شده کمتر
۷. کاهش اتلاف

در تولید سیستم های یکپارچه مبتنی بر اجرای مکانیزه فرآیندها، سازمان به دنبال مکانیزه کردن فرآیندهای مشارکت کننده در زنجیره ارزش خود می باشد. به عنوان نمونه زنجیره ارزش در صنعت انتقال برق بدین صورت می باشد که شامل سه حوزه مدیریتی، اصلی و پشتیبانی می باشد که بر اساس استاندارد APQC^۱ و زنجیره ارزش مایکل پورتر طراحی شده است

شکل ۵) مدل زنجیره ارزش در صنعت انتقال برق



با ایجاد تفکر حاکمیت فناوری اطلاعات و نگرش حاکمیت شرکتی مجموعه سیستم های لازم که بتواند با رویکرد معماری سازمانی، صفر تا صد سازمان را مکانیزه نماید به شرح زیر می باشد

شکل ۶ مدل استقرار سیستم های یکپارچه سفارشی سازی شده مبتنی بر جریان فرآیند ها در صنعت انتقال برق



در این مدل بعد از استقرار معماری سازمانی که شامل معماری کسب و کار و معماری فناوری اطلاعات است، نقشه ماژول های نرم افزاری لازم جهت استقرار سیستم ERP سفارشی سازی شده در صنعت انتقال برق مشخص می شود. در این مدل بهتر است ابتدا سیستم های زیر ساختی و سپس سیستم های عملیاتی و پشتیبانی به ترتیب اولویت سازمانی تکمیل تا در نهایت با ایجاد گزارشگری بهنگام و داشبرد های مدیریتی زمینه لازم جهت پشتیبانی از تصمیمات مدیریت فراهم گردد. با ایجاد بانک های اطلاعاتی لازم حتی اعضای هیات مدیره شرکت می توانند با استفاده از این اطلاعات تصمیمات راهبردی جهت خلق ارزش و حفظ منافع سهامداران و ذینفعان انجام دهند.

نتیجه گیری و پیشنهادات

رهایی از ارقام تاریخی و حرکت به سمت گزارشگری به هنگام یکی از اهداف اساسی مدل حاکمیت شرکتی مبتنی بر حاکمیت فناوری اطلاعات می باشد. استقرار گزارشگری به هنگام و توجه به مسئولیت های پایداری شرکتها، اگرچه ممکن است در شرایط حال حاضر کشورمان با واقعیت های اقتصادی و استانداردهای حسابداری موجود در تضاد باشد؛ اما اهمیت پرداختن به این موضوع در سایه نبود جایگاه حرفه ای برای حسابداران مدیریت در بدنه اقتصاد کشور، برهیچ کس پوشیده نیست. به عبارتی وجود اطلاعات شفاف و توجه به حسابداری فرآیندها یکی از نقاط قوت استقرار حاکمیت شرکتی می باشد. پژوهش حاضر تلاش نمود با استفاده از تجربه چندین ساله محقق در این زمینه و مرور ادبیات تحقیق، مدل حاکمیت شرکتی با رویکرد حاکمیت فناوری اطلاعات را تبیین نماید و پیامدهای استقرار چنین مدلی را در صنعت انتقال برق کشور بررسی نماید. بدین منظور برای تعیین مولفه های این مدل بر اساس تجربیات و مرور ادبیات، این نتیجه حاصل گردید که مدیران، علی الخصوص اعضای هیات مدیره برای تامین منافع سهامداران و سایر ذینفعان لازم است حاکمیت فناوری اطلاعات را به عنوان یک راهبرد موثر در سازمان خود استقرار دهند. با توجه به نتایج تحقیق، برای این منظور باید معماری سازمانی به همراه معماری تطبیقی، مستند سازی فرآیندهای کسب و کار، ایجاد سیستم ERP سفارشی با رویکرد فرآیندی و هوش تجاری پیاده سازی گردد. نظام مدیریت استراتژیک و توجه به مدیریت فرآیندهای سازمانی و همچنین مکانیزه کردن آنها با رویکرد معماری سازمانی یکی از زمینه های موثر در گزارشگری به هنگام بود. علاوه بر حاکمیت فناوری اطلاعات توجه به جنبه های محیط زیستی و مسئولیت های اجتماعی بنگاه های اقتصادی در انطباق با انتظارات استفاده کنندگان گزارش های مالی و جامعه حایز اهمیت می باشد. توجه به گزار شگری بهنگام در کنار مباحث کیفی باعث تقویت نظام راهبری شرکت ها خواهد گردید که این خود باعث اعتماد ذینفعان به اطلاعات مالی و غیر مالی شرکت شده در نتیجه سرمایه گذاران و اعتبار دهندگان و حتی دولت به این شرکت ها اعتماد خواهد کرد و این باعث افزایش منابع تامین مالی شرکت ها در کنار افزایش مشروعیت اجتماعی آنها خواهد شد و این عوامل زمینه برای خلق ارزش بیشتر خواهد شد.

منابع

- آقایی، محمد علی، چالاکی، پری، (۱۳۸۸) بررسی رابطه بین ویژگی های حاکمیت شرکتی و مدیریت سود در شرکت های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران، تحقیقات حسابداری شماره ۴ .
 - اعرابی، محمد علی و همکاران (۱۳۹۳) طراحی الگوی اثربخش مدیریت فرآیندها در سازمانهای عمومی با استفاده از چارچوب PCF و رویکرد BPMN مطالعه موردی؛ شهرداری تهران، مهندسی صنایع و مدیریت شریف، دوره ۱-۳۰ (۲) صص ۱۴۵-۱۵۴.
 - برادران حسن زاده، رسول. حشمت نسا. (۱۳۹۹)، نظام راهبری شرکتی و کنترل داخلی، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز
 - تمناجی، مصطفی، تقوا، محمدرضا، فیضی، کامران. طباطبایی سید غلامحسین. (۱۴۰۰). مدل مفهومی حاکمیت شرکتی فناوری اطلاعات مبتنی بر فرآیند نگاری، نشریه علمی مدیریت استاندارد و کیفیت. ص ۸۸.
 - پورغفار، جواد، محمدزاده سالد، حیدر، زینالی، مهدی، مهرانی، ساسان. (۱۴۰۱). الگوی بودجه ریزی بر مبنای عملکرد با رویکرد گزارشگری مالی به هنگام در بخش عمومی ایران. دوفصلنامه علمی حسابداری دولتی، ۸ (۲)، صص ۲۱-۳۶.
 - دانشمند، مرتضی و صنعتی، علی (۱۳۹۵)، سیستمهای اطلاعاتی حسابداری: چالش در گزارشگری به هنگام، مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه، (۱)، ۳۳-۲۳.
 - کرمی، رضا، رکوعی، ایمان، اقبیری، حمیدرضا، (۱۳۹۶) یک متدولوژی پیشنهادی برای برنامه ریزی تحول سازمانی بر پایه قابلیت های کسب و کار. همایش ملی پیشرفت های معماری سازمانی.
 - میرزایی، محبوب اهری، زینالی و برادران حسن زاده و باقری (۱۴۰۰) به پژوهشی با عنوان "استقرار سامانه فرآسوی بهایابی بر مبنای فعالیت (BABCS) در دانشکده مدیریت و اطلاع رسانی پزشکی تبریز: یک رویکرد نوین برای تحلیل هزینه تمام شده در آموزش عالی" مجله علمی و پژوهشی پیآورد سلامت، دوره ۱۵ شماره ۱ اردیبهشت ۱۴۰۰.
 - میرزایی، زینالی، محبوب اهری و برادران حسن زاده (۱۳۹۹) " ارتقای فرآیندهای آموزشی، پژوهشی و پشتیبانی با استفاده از رویکرد مدل و نشانه گذاری فرآیند کسب و کار (BPMN) و زمان سنجی در شرایط عدم اطمینان: مطالعه اقدام پژوهی در دانشگاه علوم پزشکی تبریز" مجله علمی و پژوهشی نظام سلامت حکیم، دوره ۲۳ پاییز ۱۳۹۹.
- Barney, J. B., Ketchen Jr D. J., & Wright, M. (2011). The future of resourcebased theory: revitalization or decline? *Journal of management*, 37 (5), 1299-1315
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17 (1), 99-120
- Belfo, F., & Trigo, A. (2013). Accounting information systems: Tradition and future directions. *Procedia Technology*, 9, 536-546.
- LD Brown, ML Caylor (2006) Corporate governance and firm valuation, *Journal of accounting and public policy*, 2006 - Elsevier
- Darmawan, D. Z. (2017). IT governance evaluation on educational institutions based on COBIT 5.0 framework. Paper presented at the New Media Studies (CONMEDIA), 2017 4th International Conference .
- DF Feeny, LP Willcocks Core (1998) IS capabilities for exploiting information technology, MIT Sloan Management Review, 1998 - sloanreview.mit.edu
- Institute, I. G. (2011). About IT Governance (Published electronically)

- Jaap Schekkerman(2004),How to Survive in the Jungle of Enterprise Architecture Frameworks: Creating Or Choosing an Enterprise Architecture Framework, Trafford Publishing, 2004 - Business - 222 pages.
- Haselmann, T., & Lipsky, S. (2012). A Case for Cooperative Cloud Intermediaries for Small and Medium-Sized Enterprises. Paper presented at the Multikonferenz Wirtschaftsinformati
- OECD. (2021). ICT investment (indicator). <https://doi.org/10.1787/b23ec1da-en>
- Mårten Simonsson , Pontus Johnson & Mathias Ekstedt (2010). The Effect of IT Governance Maturity on IT Governance Performance. Information Systems Management, Volume 27, 2010 – Issue 1
- Rasoolimanesh, S. M., Ramakrishna, S., Hall, C. M., Esfandiar, K., & Seyfi, S. (2023). A systematic scoping review of sustainable tourism indicators in relation to the sustainable development goals. Journal of Sustainable Tourism, 31(7), pp1497-1517.
- Simonsson, M., Johnson, P., & Ekstedt, M. (2010). The effect of IT governance maturity on IT governance performance. Information systems management, 27 (1), 10-2
- . Sirisomboonsuk, P., Gu, V. C., Cao, R. Q., & Burns, J. R. (2018). Relationships between project governance and information technology governance and their impact on project performance. International Journal of Project Management, 36 (2),
- Teddlie C, Yu F. (2007). Mixed methods sampling a typology with examples. Journal of Mixed Methods Research, 12(1):PP 77-100.
- Voipio. J. (2021). Management Accountant's Modern Role and Barriers to Role Change – Case Tech Inc. Master's Thesis of Accounting. Department of Accounting Aalto University School of Business
- Wade & Hulland,(2004)The Resource-Based View and Information Systems Research: Review, Extension, and Suggestions for Future Research. MIS Quarterly 28(1):107-142.